

## **איך עובדים עם כל המימדים כדי לתת מענה לשלם?**

### **הגישה הדואלית בארגונים**

מיכל זיגלמן

#### **מהי גישה דואלית?**

הגישה הדואלית מציעה כי לכל מערכת או אירוע, יש שתי פנים. הפן האחד - קונקרטי, מובנה ומדוייק. הפן השני - אנרגטי, מתהווה ומופשט. שתי הפנים גם יחד מייצגות את האירוע. מענה לשלם מחייב הכרה בשתי האיכויות והתייחסות לשתייהן גם יחד. מאמר זה מבקש להציע כי לא ניתן להבין ולתאר תופעה בשלמותה מבלי להתייחס לשני מרכיביה: הקונקרטי והמופשט.

הגישה הדואלית פותחה על ידי מיכל זיגלמן במשך למעלה מעשור במסגרת מחקרה בפיזיקה באוניברסיטת תל אביב ומיושמת בארגונים מאז שנת 2006.

#### **מה שלא נמדד... אבל נוכח ומשפיע**

לא מכבר הוזמנתי לעבוד עם לקוח, חברה טכנולוגית, המתמודדת עם ההכרח לקצר בהתמדה זמני יציאה לשוק (Time To Market) כדי לעמוד בתחרות. השינויים התכופים בתכנית האסטרטגית, שניחתו מגבוה, עוררו בקרב המנהלים ציניות, תסכול, התנגדויות, ירידה במוטיבציה וקושי לעמוד ביעדים, שהפכו יותר ויותר אגרסיביים. בתהליך מיפוי שערכתי עם צוות, שהורכב מנציגות מורחבת של מנהלים עובדים ובעלי עניין, עלו, כצפוי, אתגרים קונקרטיים כמו תקציבים, כח אדם, ידע, מכשור... לצידם ולא מייד, החלו לעלות אתגרים שאינם קונקרטיים כמו נתפסות, פרדיגמה, אומץ בלקיחת סיכונים ועוד. החלק היותר מפתיע, לראיית המשתתפים, היה בדירוג האתגרים. בראש הרשימה הארוכה התייצב האתגר: "לשנות מיינדסט: לעבור מ 100% קונטרול להווייה של good enough". לאחריו ברשימה התמקם "איום על הזהות".

במציאות חיינו המורכבת, מושגים כמו "הרתעה", "תדמית", "שאננות" או "בהלת משקיעים" תופסים מקום משמעותי בשיח ובעשייה, תוך הכרה ברורה בחשיבותם והשפעתם. מושגים אלו, הגם שיש להם השלכות ממשיות, מייצגים איכויות מופשטות. מאידך, בעולם של יעדים ותוצאות, הפוקוס ואיתו גם המשאבים, מופנים אל מה שקונקרטי ומדיד.

**מסר בסיסי בגישה הדואלית: כדי להבין תופעה בשלמותה וגם לתת לה מענה אפקטיבי, יש להתייחס לשני הממדים, הן לקונקרטי והן למופשט.**

#### **אור, ארגון ומה שביניהם**

העיקרון הדואלי מקורו בתורת הקוונטים, הגורסת כי אור במהותו מתנהג בו זמנית גם כחלקיק וגם כגל.

**החלקיק** הוא מהות קונקרטית, מובנית, מדוייקת.

**הגל** במהותו אנרגטי, מתהווה, מופשט.

דואליות מאפיינת כל חומר ואנרגיה בעולמנו (בסדרי גודל קטנים). עיקרון זה שימש לי כבסיס לתפיסה הדואלית במערכות גדולות.

## גמישות, יעילות, שרידות - בארגון כמו בטבע

הגישה הדואלית היא חלק מתפיסה רחבה יותר, תפיסה פיזיקלית, המכירה בכל מערכת שהיא כ"מערכת טבעית", חלק בלתי נפרד מהטבע, בין אם מדובר בפרוייקט, ארגון, סביבה עסקית, כלכלית או חברתית. נקודת המבט הפיזיקלית "חוקרת" את אותן מערכות, מנסה להבין תהליכים ותופעות המתקיימים בהן במטרה לתת מענה יעיל ורלוונטי ככל הניתן. בראייה זו, **החוקיות הקיימת בארגונים ובסביבות עסקים זהה לחוקיות הפיזיקלית האוניברסלית המתקיימת בטבע**: שינוי תמידי, תנודתיות, הפתעות, אי ודאות ועוד. הבנת החוקיות הזו, הבלתי נמנעת ופעולה בתיאום איתה, באפשרותן להקנות לארגון גמישות, יעילות ושרידות, כמו למערכות הטבע.

### **איך מיישמים?**

להסתכל "במשקפיים דואליות" על אירוע פירושו לזהות ולתת מקום לשני המימדים הקיימים בו זמנית באירוע, "**הממד החלקיקי**" ו"**הממד הגלי**". התבוננות כזו, חושפת, לצד הידע הפורמלי, הגלוי, המוחשי, גם מידע מופשט, לא סדור, לא צפוי, הנוכח כדפוס סמוי במערכת או מתהווה כאנרגיה, כאן ועכשיו בתוך תהליכים. לא תמיד יש ברשותנו המילים לתארו ועם זאת - כל תיאור של אירוע לא יהיה שלם בלעדיו.

ניתן ליישם התבוננות דואלית בתחומים מגוונים בניהול ובארגון, כמו תכנון אסטרטגי, קבלת החלטות, תקשורת, ניהול סיכונים ותחומים אחרים. בחינת הגישה במספר רב של ארגונים, בעולמות תוכן שונים, בצוותים, במחלקות ובהקשרים מגוונים, מלמדת שעצם ההתבוננות מנקודת מבט דואלית, מזמינה ראייה מערכתית של הסוגייה ומעוררת שאלות חדשות, עוד טרם פעולה.

### איך עובדים עם שני הממדים גם יחד?

מודל הניהול הדואלי - Bimodal Management<sup>©</sup>, מציע שני אופני פעולה, מנוגדים לכאורה, "תכנון" ו"תמרון", הנדרשים ממנהל כדי לפעול בתיאום עם שני המאפיינים של סביבת הניהול והעסקים:

**"התכנון"** - כולל מיקוד גבוה, כיוון ברור, שליטה, יכולת ניתוח, אסטרטגיה. מיומנויות אלו ונוספות נדרשות כדי לעבוד עם ה"מימד החלקיקי".

**"התמרון"** - מתבטא בגמישות, זיהוי, "קריאת השטח" בזמן אמת, חשיבה לא לינארית, הכלת עמימות, דינאמיות ועוד. מיומנויות המאפשרות חקר ולמידה של "המימד הגלי".

סט כלים, המבוססים על עקרונות פיזיקליים, משמשים בגישה זו כדי לפתח וליישם כל אחד משני אופני הפעולה, **במיוחד את השילוב הסימולטני ביניהם** ולהפכם למיומנויות פעילות (Skills) המקנות רפרטואר רחב של תגובות ניהוליות ויכולת בחירה בהתאם לטווח המגוון של מצבים במציאות דינאמית.

### **מתכנן מסלול מחדש.. עם חיוך**

מה זה אומר מבחינתי, כיועץ או כמנהל, "לעבוד בגישה דואלית"?

- הכר בטבעו הדואלי של כל אירוע, תופעה או מערכת
- זהה את שתי הפנים, הקונקרטי והמופשט, של כל מערכת או תהליך
- התייחס למידע המופשט לפחות באותה רמת חשיבות כמו למידע הקונקרטי
- פעל בהלימה למגמה המתהווה

- הסתכל תמיד על השלם, גם כשאתה עובד עם חלקים ממנו
- אזן בין האסטרטגיה לבין גמישות ותמרון
- השאר מקום לאי ידיעה
- התיידד עם מצבי עמימות
- צפה ללא צפוי
- פעל כמו Waze - עדכן מסלול בקביעות... עם חיוך

### תועלות אפשריות ביישום הגישה הדואלית

#### ליועץ, למנהל, לארגון:

1. **גמישות, יכולת זיהוי ותגובה מהירה**, מעצם המודעות למידע המתהווה תדיר בסביבה דינאמית. מתוך כך, יכולת לשמר רלוונטיות ולזהות הזדמנויות.
2. **יעילות וניצול מיטבי של אנרגיה ומשאבים אישיים וארגוניים**. כגישה שפועלת בהרמוניה עם "מה שקורה" נחסך בזבז אנרגיה וזמן הכרוכים בהאשמה, התנגדות וניסיון למנוע או לשנות את החוקיות הבלתי נמנעת של "המשחק".
3. **גישה שנותנת חיים לשלם ולפוטנציאל הגלום בו**, מעצם ההכרה בכל סוגי המידע והקולות הגלויים וסמויים, הנשמעים והלא נשמעים, החיים במערכת.

בהקשר רחב- הגישה הדואלית הינה דרך התבוננות על העולם, שמתאימה לטבעה הבסיסי של המציאות.

הגישה הדואלית ממשיכה ומתפתחת בכל מפגש עם השטח, עם אתגרים חדשים ועם קהלי עניין מגוונים עימם היא נמצאת בדיאלוג.

לתגובות: [www.duality.co.il](http://www.duality.co.il) [michal@duality.co.il](mailto:michal@duality.co.il)

**מיכל זיגלמן MSc** - מנכ"ל Duality, יועצת לניהול ומנהיגות במורכבות, פיזיקאית. מפתחת שיטת "הניהול הדואלי" - Bimodal Management<sup>®</sup>. מיישמת עקרונות מתחומי הפיזיקה, תיאוריית המורכבות (Complexity) ותורת הרשתות, כדי לקדם אפקטיביות ארגונית בתנאי שינוי ואי ודאות. פועלת במגזר העסקי, הביטחוני והממשלתי.

המאמר נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות, אך מופנה לנשים ולגברים כאחד